

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# 4

# 10

## Bessere Organisationen, bessere Welt

Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

### Vom Zwang zur komplexen Wirklichkeit

Volker Hauff – Der Vorsitzende des deutschen Nachhaltigkeitsrates blickt zurück

### Nachhaltigkeit: Gäh!

Zynismus-Controlling im Change Management

### Seelenwaschmaschine

Warum Künstler Managern etwas zu sagen haben

### Fahrplan zum Wir-Gefühl

Integrationsmanagement eines Verkehrsunternehmens

### Und Sie selbst?

Nachhaltigkeitstests für Mensch und Organisation

# Organisationsentwicklung durch Kunst

## oder warum Künstler Managern etwas zu sagen haben

*Dieser Artikel möchte für den vermehrten Einlass der Kunst in Prozesse der Organisationsentwicklung plädieren, mehr noch: begeistern. In der methodischen Verknüpfung von Kunst und Wirtschaft sollen vielfältige Transferleistungen möglich werden: Durch Visualisierung, kreative Perspektiven und künstlerische Gestaltung werden Brücken in Verständigungs- und Orientierungsprozessen der Organisationsentwicklung geformt. Dabei wird ein grundlegender Perspektivenwechsel und die Aktivierung eigener Gestaltungsressourcen realisiert. Im systemischen Wechselspiel zwischen Künstler, Berater und Kunde ist die Kunst im freien, kreativen Raum das vermittelnde und gestaltende Medium.*

Warum sollten Künstler Managern etwas zu wirtschaftlichen Themen zu erzählen haben? Ist der Künstler nicht ein Individuum einer «anderen Welt»? Greifen dessen Konzepte und Denkweisen überhaupt in einer «rationalen Realität»? Und findet die Muße der Kunst überhaupt ihren Platz in einem rationalisierten Lebensbereich Wirtschaft?

Zur letzten Frage gesellt sich, der Wirtschaft inhärenten Logik folgend, die Frage nach dem Wert der Kunst. In diesem Artikel soll eine mögliche Antwort beschrieben werden: Durch methodische Verknüpfung der rationalen Welt der Wirtschaft mit der Welt der Kunst sollen Veränderungsprozesse visualisiert und Gestaltungskompetenzen künstlerisch aktiviert werden.

Die folgenden Ausführungen beschreiben einen konzeptionellen Leitfadens einer Kunst-Methodik. Dieser basiert auf theoretischen Gedanken, der Verknüpfung sowie Explizierung von Erfahrung und der Essenz aus Reflexionen von Wirtschaftlern im Dialog mit Künstlern. Die Methoden basieren auf dem Verständnis und der Erfahrung mit den bildenden Künsten (Malerei, Bildhauerei etc.).



### Kunst – Eine Geschichte der Veränderung

Eingebettet in gesellschaftspolitische Veränderungen, beeinflusst von wirtschaftlicher Wechselwirkung, erscheint die Geschichte der Kunst als ein Konstrukt, das durch seine Akteure aktiv und reaktiv gestaltet wird und sich durch sich wandelnde Rahmenbedingungen fortwährend weiterentwickelt. Künste

wie das Malen oder die Bildhauerei, die man im Mittelalter noch als Teil des Handwerks betrachtete, wurden im Verlauf der Renaissance zu einer erhabeneren Tätigkeit der Inspiration und zum Gegenstand akademischer Lehre erhoben. In der Zeit der Reformation waren es die wegfallenden Aufträge von

Kirche und Staat, zu Zeiten des Impressionismus die eigenen Akteure, die die Regeln der Kunstelite und den der Kunst formgebenden Zweck des Auftraggebers zugunsten des persönlichen Eindrucks der Natur in Frage stellten. Tief greifende Veränderungen waren jeweils die Folge. (Eine eingängige Erzählung der Geschichte der Kunst in Gombrich 2005.)

Das Streben nach kreativer Selbstbestimmung und Weiterentwicklung, die Auseinandersetzung mit (künstlerischen) Herausforderungen und sich verändernden Rahmenbedingungen und die stete eigene Selbst-(Re)Kreation, lassen «Kunst» im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung als Medium höchst interessant erscheinen.

## Kunst oder Realität?

Kunstwerke erscheinen oft als etwas Unwirkliches, das unabhängig von uns existiert und kreiert wurde, aus der Schaffenskraft eines kreativen Geistes. Sie begegnen uns an vielen Orten unseres Lebensraumes: zu Hause als künstlerische Bereicherung privater Räume, in der Firma als inspirierende und atmosphärische Objekte.

Ein Kunstwerk ist aber eigentlich noch mehr, nämlich das, was entsteht, wenn Objekt und Künstler nicht mehr länger getrennt voneinander wahrzunehmen sind. Durch seine Kunstwerke manifestiert der Künstler seine Botschaft basierend auf seinem ästhetischen Empfinden. Der Künstler zersetzt dabei die Realität durch den Filter seiner Gedanken und Sensibilität, um sie nachher seinen Normen entsprechend wieder zu seiner eigenen Realität zu formen. Er trifft dabei eine Entscheidung,

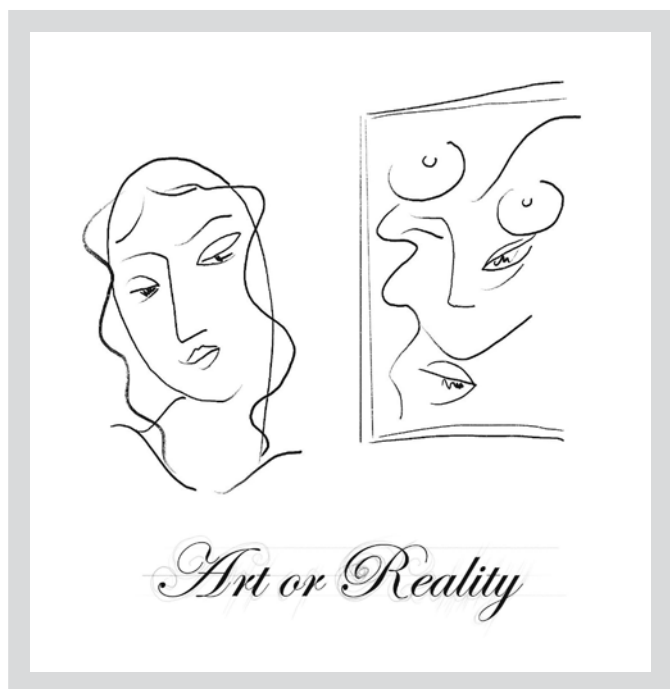
was in seiner Realität von Wichtigkeit und Bedeutung ist. Das Kunstwerk ist damit eine sensitive Rekonstruktion von Realität. «Art does not reproduce the visible; rather it makes it visible» (Paul Klee). Das Kunstwerk wird dadurch selbst zu einem Stück Realität, geschaffen durch den Künstler, und kann durch seinen «Gebrauch» wiederum realitäts-, sinn- und bedeutungstiftend sein.

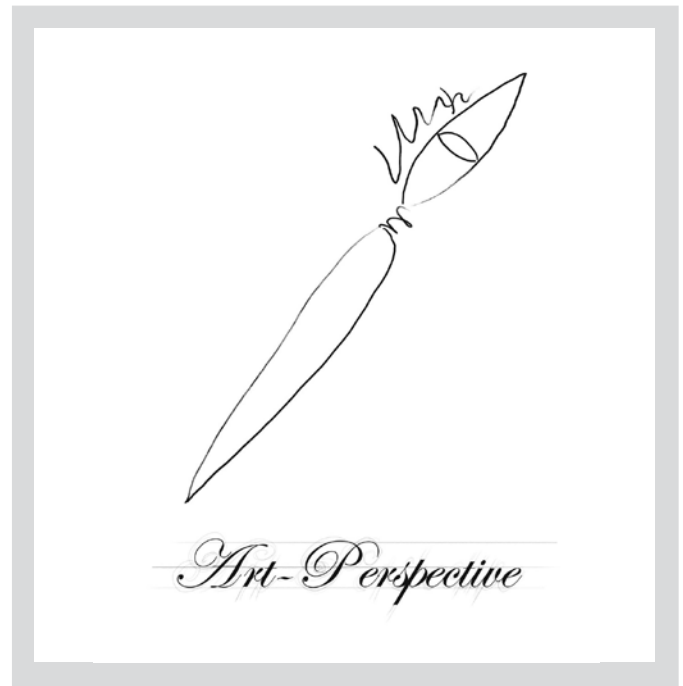
Im Workshop werden die Teilnehmer selbst zu Künstlern. Die bewusste oder unbewusste Auswahl der Elemente für eine Abbildung ihrer betrieblichen Realität (beispielhafte Herausforderung in einem Workshop) führt zur unweigerlich mehr oder minder großen Differenz zwischen der Wahrnehmung des Künstlers (eines Workshopteilnehmers) und der des Betrachters (eines anderen Workshopteilnehmers). Denn nach Vollendung entbindet sich das Kunstwerk vom Künstler und führt seinen eigenen Dialog mit dem Betrachter, welcher eine andere Richtung einschlagen kann als beabsichtigt (vgl. Gadamer 1990, s. 107 ff).

Es ist dieses Spannungsfeld, das als Ansatzpunkt für vermittelnde Dialoge dienen kann. Die Teilnehmer tasten sich gestalterisch an ihre verschiedenen, persönlichen Wahrnehmungen der betrieblichen Realität heran, um auf der Basis des gemeinsamen Verständnisses neue, gemeinsame Perspektiven schaffen zu können. Kunst ist dabei das Medium, welches bestehende Perspektiven der Teilnehmer sichtbar und – je nach Ausdrucksform (Bild, Skulptur etc.) – auch greifbar macht.

## Kunst und Identität

Ausgehend von einem Identitätsverständnis, wobei Identität narrativ und dialogisch in sozialen Beziehungen kreiert und fortwährend weiterentwickelt wird (Anlehnung an Keupp 2002), birgt der Kurationsprozess der Kunst überraschende Parallelen. Kunst kann gleich der organisationalen Wirklichkeit als etwas verstanden werden, was sich dialogisch in Beziehungen verwirklicht. Der Impuls, ein Kunstwerk zu schaffen, entspringt dabei einer Begegnung und einem Wechselspiel mit der Umwelt. Der Künstler begegnet, interagiert, teilt und findet dadurch die Inspiration für ein Kunstwerk. Schöpfung ist dabei der Prozess, in dem das vom Künstler mit dem Umfeld Geteilte eine Form findet. Das entstehende «Konstrukt» Kunstwerk ist ein Abbild von diesem Menschen und wie er sich in Beziehung setzt mit einem auserwählten Objekt, seiner Umwelt oder mit sich selbst. Dieser Schöpfungsprozess verspricht aus einer Identitäts- und Motivationsperspektive eine hohe (Arbeits-) Zufriedenheit durch die Tatsache, dass sich der Künstler in seiner Tätigkeit voll und ganz ursächlich und authentisch erleben kann: Er kann sich verwirklichen, seine Ideen umsetzen und sich nach getaner Arbeit in seinem Kunstwerk wieder erkennen. Dies sind die gleichen Aspekte, welche für eine gelingende Identität in der Arbeitswelt oft ebenfalls von großer Wichtigkeit sind.





Somit können Dasein und Gestaltungstätigkeit eines Künstlers als inspirativer Fingerzeig für Themen der gelingenden Arbeitsidentität dienen. Anhand seiner Erzählungen und Perspektiven kann auf dieses Thema sensibilisiert und dabei die eigene Sozialisierung im Unternehmen reflektiert werden. Durch eigene künstlerische Arbeit der Workshopteilnehmer können diese Themen auf einem kreativ-neutralen Terrain selbst «erlebt» werden und gleichzeitig Impuls für innovatives Schaffen und Denken sein. Ein begleitender Dialog über die Selbst-Verortung im erlebten Prozess und die Parallelen zum eigenen Arbeitsalltag kann eine mögliche Basis sein für die (Weiter)Entwicklung von Unternehmenswerten und sozialen, betriebswirtschaftlichen Prozessen – und damit Kernthemen von Unternehmen, welche sich stetem Wandel ausgesetzt sehen.

### Kunst als Ressource

Die Unternehmensrealität basiert u.a. auf relationalem Beziehungsgeschehen zwischen einzelnen Individuen, Teams und der Unternehmung. Der Kitt, welcher dabei alles zusammenhält, ist das so genannte Sozialkapital. Die darin benannten sozialen Ressourcen beschreiben «die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen, gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind ...» (Bourdieu 1983). Die Qualitäten der Beziehungen sind gegenseitiger Respekt, Verständnis, Bindung, Empathie und Nähe. Diese sozialen Ressourcen sind zugleich eine wichtige Bewältigungsressource in Veränderungsprozessen. Die

Grundwerte des sozialen Kapitals sind im sozialen Brückenbau wie z.B. in Teams und Führungsbeziehungen wie auch zwischen Künstler und Objekt dieselben. Es sind diese Verhaltensregeln, die auf der gleichen Wertschätzungsebene die Unterschiede zwischen den Interaktionspartnern wahrnehmen, wertschätzen und sich durch die gestalteten Beziehungen entwickeln – und dabei die Beteiligten als «Kunstwerk» formt: Es entsteht ein soziales Kollektiv.

Der Künstler kann hierbei als Berater fungieren, denn die Grundmechanismen des sich in Beziehungs-Setzens und das damit verbundene sinnstiftende Denken und Tun (vgl. Rüegg-Stürm 2000) sind ihm durch das Wechselspiel Objekt/Künstler schon eigen. Dialoge in Workshops mit Künstlern durch künstlerische Elemente ermöglichen eine Auseinandersetzung, welche auf kreativ-entspannte Weise an möglicherweise heikle zwischenmenschliche Themen der Unternehmensrealität heranzuführen. Am Versuchsobjekt Kunstwerk können die verschiedenen Disziplinen des Sozialkapitals in einer gewissen abstrakten Distanz zum Original objektiviert, diskutiert, und die Teilnehmer dadurch für sie sensibilisiert werden.

### Kunst und Organisationsentwicklung

Ein künstlerischer Entwicklungsprozess verläuft ungefähr in den im Folgenden beispielhaft geschilderten Phasen.

Die methodische Verknüpfung von Kunst und Wirtschaft ist nicht nur als «einfache, künstlerische Bereicherung» zu verstehen, die an unser Ästhetik-Empfinden appelliert und die Kulisse, vor welcher sich die Organisationsentwicklung abspielt,

modelliert. Vielmehr soll die inspirative Wirkung durch kreatives Schaffen helfen, klassische Ziele der Organisationsentwicklung – wie der grundlegende Perspektivenwechsel oder die Aktivierung eigener Gestaltungsressourcen durch Selbstreflexion – zu realisieren. Durch Einbettung in den organisationalen Dialog nimmt die Kunst die zentrale Rolle des vermittelnden, gestaltenden und realitätskonstruierenden Mediums in der Kommunikation ein. Darin liegt ihr Transformationsbeitrag.

Basierend auf den vorangegangenen Überlegungen lassen sich folgende Kernmomente der Methodik festhalten: Visualisierung von Realitäten durch Kunstwerke, Vermittlung unterschiedlicher Wahrnehmung durch systemisch-kreative Dialoge, Inspiration und Fokussierung auf organisationale Themen durch Kunst und Training von Beziehungsqualitäten auf Basis künstlerischer Objektivierung. Zudem eignet sich die Kunstmethodik für die Entwicklung von neuen Ideen, das Gestalten und Visualisieren von neuen Unternehmensvisionen oder die Schaffung von neuen Perspektiven.

Grundvoraussetzungen für einen gelingenden Prozess sind sicher die Wahrung der Autonomie des Klienten-Systems durch eine systemische Grundhaltung des Beraters sowie eine zumindest minimale Einführung in eine künstlerische Technik, damit Barrieren abgebaut und freies, kreatives Gestalten und Verändern möglich werden.

## «Durch Einbettung in den organisationalen Dialog nimmt die Kunst die Rolle des vermittelnden Mediums in der Kommunikation ein.»

### Phase 1: «Talking art»

In der ersten Phase ist es das Ziel, eine «neue Sprache» zu erlernen, die Sprache der Kunst. «Talking art» bedeutet somit, einen der «Dialekte» der Kunst (Zeichnen, Malen, etc.) etwas kennen und anwenden zu lernen. Es bedeutet aber auch, sich eines für die meisten Menschen ungewohnten Vokabulars zu bedienen: Grundfarbe, charakterstarker Strich, Farbenkontrast. Damit geht es in dieser Phase darum, Hemmschwellen abzubauen, die Workshop- oder Seminarteilnehmer in eine kreative Grundstimmung zu versetzen und das inspirative und kreative Potenzial, das in jedem steckt, anzuregen. Die Teilnehmer sollen sich im Geiste frei machen, um bereit zu sein, frei zu gestalten, sich kreativ auszudrücken und dabei verstärkt darauf zu achten, was die Augen ihnen erzählen, statt sich auf das geschriebene und gesprochene Wort zu stützen. Dabei soll der eigene Fokus erweitert, verlegt bzw. zumindest verändert werden. Je mehr Zeit in diesen Schritt investiert wird, desto wahrscheinlicher wird eine freie und fokussierte Ausdrucksweise in der nachfolgenden Anwendung basierend auf dem Vertrauen in das eigene Können. Es soll jedem Einzelnen ermöglicht wer-

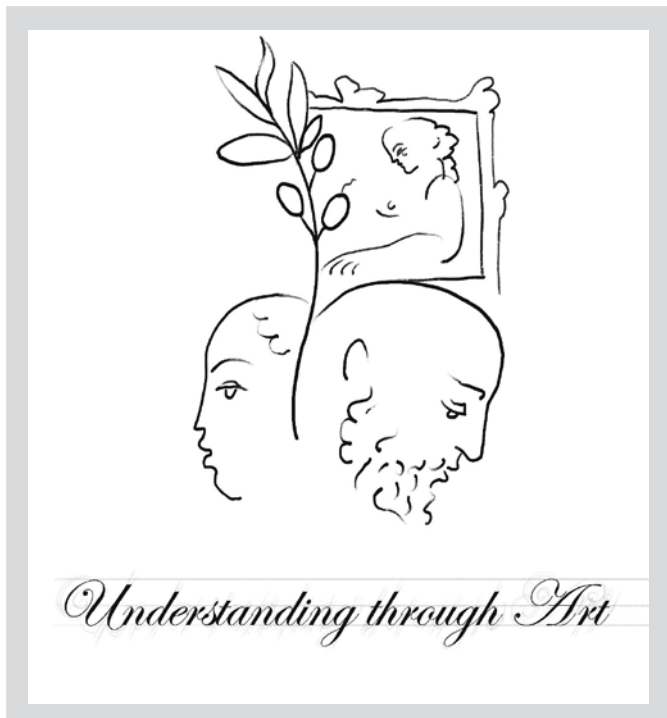


den zu visualisieren, was er sagen will. Auch die ersten Fragen zu den Themen des Kunden sollen in dieser Phase gestellt und bearbeitet und dabei die ersten Ideen und Visionen gesammelt werden. Somit kann sie als Analysegefäß benutzt werden, um einen Überblick über die Bedürfnisse der Kunden zu erhalten. Der Berater ist dabei gefordert, mit den Teilnehmern zusammen einerseits möglichst viel Inspiration zu generieren, in einem zweiten Schritt jedoch auch eine zielgerichtete und sinnvolle Auswahl zu treffen. Denn entstehende, bisher nicht gekannte Freiräume, können im Umgang eine Herausforderung darstellen, dass in der zur Verfügung stehenden Zeit die vorgenommenen Ziele auch erreicht werden. Methoden- und Situationskompetenz sind wichtige Voraussetzungen für ein gelingendes Inspirationsmanagement.

Die Ergänzung durch authentische Erzählungen und Vorgehensweisen des Künstlers ermöglicht es, kreativ auf ausgewählte organisationale Themen zu fokussieren. Dadurch kann man sich diesen auf künstlerische, und damit entspannte, Art annähern und in einem offenen Spielraum Exemplarisches üben (vgl. Blanke, S.32).

### 2. Phase: «Understanding through art»

In der zweiten Phase geht es darum, das in der ersten Phase Gelernte auf die ausgewählten Themen anzuwenden und diesen dadurch eine Form zu geben: Unternehmensartefakte auf Leinwand, in Öl, in Kunststein gegossen etc. werden dabei entstehen. Der Künstler ist dabei fortwährend als künst-



lerische Unterstützung anwesend, um mögliche entstehende Blockaden zu überbrücken oder etwaige Lücken zwischen Vision und Realisation gestalterisch zu schließen. Die entstandenen Artefakte werden, eingebettet in einen systemischen Dialog, beschrieben, betrachtet und vor dem Hintergrund organisationaler Realität interpretiert und gedeutet. Es entstehen «Ist-Kunstwerke», die die aktuell wahrgenommene Unternehmensrealität abbilden. An die entstandenen Kunstwerke und ihre Schöpfer werden Fragen gestellt mit dem Ziel, die Verständigung durch die Kunst und die Aktivierung kreativer Gestaltungsressourcen sowie Unbewusstes an die bildliche Bewusstseinsoberfläche zu bringen.

Die Kommunikation unter den Teilnehmern findet über und durch die Kunst statt. Die Kunstwerke können eine kreative Distanz zu den zu behandelten Themen, sowie möglicherweise zu beteiligten Personen, schaffen und dadurch ein direktes Ansprechen ermöglichen und rethorisches Verschleiern entschärfen. Skizzierte oder geformte organisationale Realität, die «schwarz auf weiss» auf Papier gebracht wird, ist für alle Beteiligten sichtbar. Durch bildliche Sprache sowie durch die Freiheit der Kunst animiert – denn in der Kunst ist ja bekanntlich alles erlaubt – können sonst wortkarge Personen aus der Reserve gelockt und authentische Strukturen ans Licht gebracht werden. Diese Chance ist zugleich auch eine Herausforderung: Der Berater muss darauf achten, dass die Kunst nicht zum Objekt wird, hinter welchem man sich versteckt. Ebenfalls ist die Freiheit der Kunst nicht zu korrumpieren und als Freipass für

jegliche Äußerungen zu missbrauchen. Es sind im Vorlauf Regeln aufzustellen und darauf zu achten, dass Respekt und Konstruktivität verständlich kultiviert werden.

### 3. Phase: «Creation through sharing»

Nach dem Erlernen einer künstlerischen Ausdrucksform und deren Anwendung zum Zweck der Explizierung, Visualisierung und Verständigung über die aktuellen organisationalen Herausforderungen, soll in der dritten Phase der Problemraum verlassen und der Lösungsraum kreativ erschlossen werden. Ziel ist das gemeinsame Gestalten von organisationalen Symbolen und Artefakten durch wechselseitigen Bezug zwischen individuellen Problemen/Herausforderungen und interpersoneller Kommunikation sowie gemeinsamen Veränderns und dadurch Schaffen neuer künstlerischer Wirklichkeitskonstruktionen.

Ein möglicher Weg führt über die Kreation von «Soll-Kunstwerken», welche kreative Visionen, künstlerische Lösungen oder innovative Alternativen in Bezug auf die zu behandelnden Themen symbolisieren. Gemeinsam soll Neues kreiert werden, um im Anschluss über die Unterschiede, die Lücke zwischen «Soll- und Ist-Kunstwerken» zu diskutieren. In diesem Dialog sollen sich die Teilnehmer kreativ von Altem lösen und innovativ die Zukunft gestalten. Es besteht dabei die Chance, verschiedene Blickwinkel auf das gleiche Thema und zusätzlich noch ganz andere eines Künstlers – aber vor allem einen grundlegenden Perspektivenwechsel – zu erfahren: Jener nämlich des aktiv Gestaltenden, formgebenden «Täters», der sich dem





## Praxisbeispiel

Bei einem Kunden aus dem Verlagsbereich zeigt sich in einem operativen Bereich eine stark konfliktbehaftete Situation: Es wird nicht direkt miteinander kommuniziert, und Konflikte bleiben immer wieder unbesprochen. Frustrationen und gegenseitige Beschuldigungen prägen den Alltag und das Teamverhalten. Die Herausforderung lag darin, die Betroffenen aus dem belasteten Alltag «heraus zu holen», also eine gewisse Distanz zum Arbeitsalltag zu schaffen, um sie zur Selbstreflexion anzuregen. So sollten erste Schritte hin zu einer konstruktiveren Konfliktkultur unternommen werden.

Wir versetzten die Teammitglieder in eine für sie neue Situation: Ein Künstler erzählte über seine Arbeit und Arbeitsmethoden. Er führte die Teilnehmer in die Technik des symbolischen Zeichnens ein. Anhand der Erläuterungen über die künstlerische Arbeit mit einem Modell, über die Beobachtungen durch die künstlerische Perspektive und die dabei ablaufenden reflexiven Prozesse und Wechselwirkungen zwischen Modell und Künstler, wird der Blick der Teilnehmer immer stärker auf Themen der Beziehungsqualität – wie Wertschätzung, Respekt, Nähe/Distanz etc. – fokussiert. Ein sich anschließender Vergleich von künstlerischer Vorgehensweise und alltäglicher Handlung ermöglicht Selbstreflexion aus kreativer Distanz.

Das Erlernte wurde danach handwerklich angewendet – die Teilnehmer fertigten in Zweiergruppen Bilder über die aktuelle und die gewünschte Teamsituation an. Durch die Transformation ihrer Anliegen in künstlerische Symbole werden die verschiedenen Ansichten und Meinungen der gemeinsamen Situation für alle sichtbar, greifbar und damit behandelbar.

Die entstandenen Kunstwerke wurden unter der Begleitung des Beraters vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen gemeinsam diskutiert und interpretiert. Der Künstler war in diesem Prozess mit seiner kreativen Kompetenz ein wichtiger Begleiter, er lieferte durch seine künstlerische Distanz ganz neue Perspektiven auf die Situation. Die entstandene kreative Atmosphäre wurde genutzt, um im Anschluss Regeln für die zukünftige Kommunikation zu definieren sowie kreative Ideen für den weiteren Umgang mit Konfliktsituationen zu entwickeln.

Wandel nicht als «Opfer» ausgesetzt sieht. Organisationswirklichkeit wird dadurch zum Gestaltungs-Handeln.

Die entstandenen Kunstwerke sind die (meist) stillen Zeugen eines gemeinsamen Entwicklungsprozesses. Sie sollen als eine Art visuelles Logbuch der teilnehmenden Organisation dienen und als Meilensteine in deren Räumen angebracht werden. Dieser symbolische Referenzpunkt ist wichtig, um auch in visueller Hinsicht die Nachhaltigkeit für den Veränderungs- bzw. Entwicklungsprozess sowie die geistige Teilnahme der am Workshop nicht Teilnehmenden zu gewährleisten.

«Durch die methodische Verknüpfung von Kunst und Wirtschaft kann die Kunst visuelle Brücken in Verständigungs- und Orientierungsprozessen der OE formen.»

### Charakteristik der Methodik

Durch die methodische Verknüpfung von Kunst und Wirtschaft kann die Kunst also mögliche visuelle Brücken in Verständigungs- und Orientierungsprozessen der Organisationsentwicklung formen. Durch ihre kreativen und inspirierenden Perspektiven kann sie zu Innovation anregen und durch ihre Handwerklichkeit den dabei stattfindenden Veränderungsprozess greifbar und erfahrbar machen. In diesem Dialog organisationaler Veränderung, wo die Kunst als vermittelndes, gestaltendes und realitätskonstruierendes Medium dient, hat der Künstler dem Manager einiges zu sagen: Er kann als Experte der Kunst viele inspirierende Impulse und Perspektiven in Veränderungsprozessen beitragen.

Jedoch ist vor dem Hintergrund des wohl prägenden Selbstverständnisses des zeitgenössischen Künstlers – eines eher selbstbestimmten, freiheitsliebenden und Grenzen vermeidenden Individuums – zu beachten, dass eine systemische Herangehensweise im Beratungsansatz, und dabei vor allem das Paradigma der neutralen Distanz zum beratenden System, dem individuellen künstlerischen Ausdruck tendenziell zuwider läuft. Damit die Kunst jedoch nicht bloß zur verzierenen Kulisse wird, vor der geschäftliche Prozesse abgewickelt werden, sondern gerade als Medium verstanden wird, durch welches sich die Teilnehmer verständigen und der Künstler dabei als der zentrale Botschafter fungieren kann, ist ihm ein möglichst freier Gestaltungsraum zuzugestehen. Denn gerade in seiner authentischen, unkonventionellen Vermittlung von Lösungen und Ideen jenseits der Vorstellungswelt des Auftraggebers liegt sein zentraler Beitrag (vgl. Blanke 2002, S. 40ff). Damit ist es wichtig, auch im Beratungsprozess Prozesse so zu gestalten, dass der Künstler als gleichberechtigter Mitgestalter mitwirkt und damit Gestaltungsspielräume erhält, um im Rahmen systemischer Beratungsprozesse nachhaltige

Impulse zusammen mit den Workshopteilnehmern gestalten zu können. Dabei muss der Künstler die Grenzen seines Kompetenzbereiches kennen, und der Kunde für eine andere und vielleicht irritierende Sprache und Perspektive offen sein. Dies ist wiederum Gegenstand auszuhandelnder Beziehungen und damit der Beziehungsgestaltung zwischen Berater, Künstler und Kunde.

Ein weiteres Merkmal der Kunst in unserer Gesellschaft ist die Exklusivität. Mit dieser Typisierung (in Anlehnung an den Prozess der Objektivation in Berger und Luckmann 1999, s. 64 ff) birgt sie die Chance, dass ihre Integration in einen organisationalen Entwicklungsprozess diesem einen zusätzlichen Effekt von Gewichtigkeit verleiht und damit als einprägsames Erlebnis wahrgenommen wird. Durch die Einbettung in kontinuierliche Lernprozesse zur Fähigkeit, die eigene Zukunft schöpferisch zu gestalten (vgl. Senge 2006, s. 24) wird Kunst zum festen Bestandteil kreativer, organisationaler Entwicklungsprozesse.

Durch die Erweiterung der bestehenden Veränderungstechniken mit jenen der Kunst, um eigene Gestaltungsressourcen, kreative Perspektivenwechsel sowie eine Visualisierung unbewusster Unternehmenskultur Aspekte zu aktivieren, ergibt sich die Chance, den organisationalen Alltag mit Kunst zu bereichern. Denn manchmal gilt, was bereits Picasso wusste: „Art washes away from the soul the dust of everyday life.“

Unter Mitwirkung von Michael Hyzik, Doru Nuta,  
Andrew Jefferson Miles und Dejan Krivokapic.

Illustrationen in diesem Beitrag: Silvio Erni und Doro Nuta



## Silvio Erni

Berater, Cartoonist und Kunstunternehmer. Gründer des Kunstlabels «Casa Borsani»

**Kontakt:**  
silvioerni@casaborsani.com

## Literatur

- **Berger, P. L. und Luckmann, T. (1999).** Die gesellschaftliche Konstruktion von Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Fischer Taschenbuch Verlag.
- **Blanke, T. (2002).** Unternehmen Nutzen Kunst. Neue Potentiale für die Unternehmens- und Personalentwicklung. Klett-Cotta.
- **Bourdieu, P. (1983).** Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: R. Kreckel (Hrsg.) (1992). Soziale Ungleichheiten. Sonderband 2 der Sozialen Welt, Schwartz.
- **Flusser, V. (1998).** Kommunikologie, 3. Auflage. Fischer Taschenbuch Verlag.
- **Gadamer, H.G. (1990).** Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- **Gombrich, E.H. (2005).** Die Geschichte der Kunst. Phaidon Verlag.
- **Keupp, H. (2002).** Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- **Rüegg-Stürm, J. (2000).** Jenseits der Machbarkeit. Idealtypische Herausforderungen tief greifender unternehmerischer Wandelprozesse aus einer systemisch-relational-konstruktivistischen Perspektive. (S. 196–235). In: Schreyögg, G. und Conrad, P. (Hrsg.): Organisatorischer Wandel und Transformation, Sonderdruck, Gabler.
- **Senge, P. M. (2006).** Die fünfte Disziplin. Klett-Cotta.



# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.  
Veränderung gestalten.  
Zukunft gewinnen.  
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –  
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



## Inklusive Online-Archiv!

Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 17 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

[www.zoe.ch](http://www.zoe.ch)

# Wandel erkennen. Veränderung gestalten. Zukunft gewinnen. Online finden.

- Konzepte, Vorgehensweisen und vielfältige Anregungen für die Gestaltung, Führung und Realisierung von Change Projekten
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen
- inkl. Online-Archiv
- Newsletter mit der Vorschau aufs Heft
- Erscheinungsweise: 4x jährlich

[www.zoe.de](http://www.zoe.de)



## Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

### Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

- Eine Ausgabe gratis testen** inkl. Online-Archiv  
Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von **ZOE - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management** gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich **ZOE** zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OENK0046
- Das Abonnement zum Jahresvorzugspreis**  
inkl. Online-Archiv  
Ich abonniere **ZOE** direkt zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OEN00018
- Das Studentenabo** inkl. Online-Archiv  
Ich bin Student/in und möchte **ZOE** direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis für Studenten von nur € 44,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt. PB-OEV00014

[www.fachverlag-shop.de](http://www.fachverlag-shop.de)  
Weitere Angebote und Informationen  
rund um **ZOE**:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Leser werben Leser-Aktion
- Bezugspreise im Ausland

**FACHVERLAG**  
Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH  
Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg  
Hotline 08 00 / 0 00 - 16 37\* • kundenservice@fachverlag.de

## Bestellung per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59\*

\* gebührenfrei

Firma  Privat

Name  Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf/Funktion/Abteilung

Tätigkeitsschwerpunkt

Straße, Nr./Postfach

PLZ  Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

**Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist!** Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abnummer und können sich sofort im Online-Archiv anmelden.

Geburtsdatum

Ich bin damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe zukünftig über interessante Produkte per E-Mail/telefonisch informiert.

X  
Datum, 1. Unterschrift

**Unsere Widerrufsbelehrung:** Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. (AG Düsseldorf · HRB 30329) Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

X  
Datum, 2. Unterschrift